

CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN UNIREMINGTON

TOMÁS VÁSQUEZ URIBE

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2015**

CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN UNIREMINGTON

TOMÁS VÁSQUEZ URIBE

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Asesor temático

PEDRO JUAN GONZÁLEZ CARVAJAL

Asesor metodológico

ULISES ORESTES CUELLAR BERMÚDEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2015**

CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN UNIREMINGTON

Tomás Vásquez Uribe

tvasquez@eafit.edu.co

Resumen

Un mundo cada vez más globalizado ocasiona que la dinámica actual del sector educativo brinde mayores oportunidades de crecimiento a diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) tanto a nivel nacional como en el ámbito internacional, en donde modalidades como la educación virtual, la cual se apoya en los avances tecnológicos que fortalecen los medios, las mediaciones y en general las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se convierten en alternativas muy atractivas que, sin el limitante del espacio, en conjunto con las ventajas que otorga la flexibilidad en el tiempo, hacen que la oferta de programas académicos sea mayor y por consiguiente la competencia en el sector se vuelva cada vez más agresiva.

Adicionalmente, las crecientes exigencias que resultan por parte del Ministerio de Educación Nacional (MEN), como máximo ente regulador, ocasionan que las IES demanden mayores recursos para poder invertir en el mejoramiento continuo que apunten a procesos de alta calidad que garanticen la permanencia en el mercado.

De esta manera, las IES entienden que para poder asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos educativos con altos estándares de calidad y pertinencia, no basta solo con trabajar en el incremento de nuevos estudiantes matriculados en los diferentes programas académicos, sino que es necesario buscar alternativas adicionales que coadyuven a que los ingresos de las IES no provengan en su mayoría de las matrículas.

En consecuencia, en este trabajo de investigación se partió del interrogante: “¿Cómo suplir la necesidad de generar ingresos adicionales a las matrículas en la Uniremington?”, para así desarrollar bajo el tipo de investigación de Diseño Organizacional, la creación de la Dirección de Proyectos que tuviera como principal objetivo: “Identificar, formular, ejecutar, controlar y liderar las diferentes oportunidades y proyectos que resulten tanto en el sector público como privado, que generen impacto en el entorno social; que generen ingresos adicionales para la organización; y que contribuyan al fortalecimiento institucional de acuerdo con el plan de desarrollo de la Corporación Universitaria Remington” (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015).

Palabras clave: diseño organizacional, gestión de proyectos, Instituciones de Educación Superior (IES), modelos organizacionales, organización, políticas de dirección, procesos y procedimientos.

Abstract

An increasingly globalized world causes that the current dynamics of the education sector provide greater opportunities for growth to different higher education institutions both nationally and internationally, where modalities such as virtual education, which is supported by technological advances that strengthens the media, mediations and, in general, the Information and Communication Technologies, become an appealing alternative. These modalities, without the limitations of space and along with the advantages granted by the flexibility in time, make the offer of academic programs become greater and therefore the competition in the sector becomes increasingly aggressive.

Additionally, the increasing requirements resulting from the Ministry of National Education as our highest regulatory body cause that the Higher Education Institutions demand more resources to invest in continuous improvement processes aimed at guaranteeing high quality and the continuity in the market.

Thus, the Higher Education Institutions understand that in order to ensure a long-term sustainability of educational projects with high standards of quality and relevance, it is not enough to work in the increase of new students in different academic programs, it is necessary to find additional alternatives that contribute to the income of the Higher Education Institutions not coming mainly from enrollment.

In consequence, in this research we started from the question “How to supply the need for generating additional income that is not from enrollment in Uniremington?”, in order to develop the setting-up of the Direction of Projects under the type of Organizational Design research which has as its main objective: “To identify, formulate, implement, monitor and lead the different opportunities and projects that result from both the public and private sectors and which in turn generate impact on the social environment, generate additional income for the organization, and contribute to the institutional strengthening according to the Development Plan of the Corporación Universitaria Remington” (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015).

Key words: Higher Education Institutions (HEI), organization, organizational design, organizational models, policies of direction, processes and procedures, project management.

1. Introducción

La Corporación Universitaria Remington – Uniremington, es una institución de educación superior privada, sin ánimo de lucro, orientada a la docencia, con cobertura nacional y proyección internacional de programas académicos, en las modalidades presencial, a distancia y virtual, en los niveles técnico profesional, tecnológico, carreras universitarias y especializaciones (Uniremington: Misión - Visión - Valores, 2011).

A través de acciones, objetivos y metas estratégicas definidas dentro de los planes de desarrollo quinquenales, en Uniremington se definió como objetivo primordial fortalecer los ocho ejes estratégicos: (i) Docencia, (ii) Investigación con impacto social, (iii) Extensión y proyección social, (iv) Consolidación de las modalidades de educación, (v) Fortalecimiento tecnológico, (vi) Fortalecimiento institucional, (vii) Fortalecimiento comercial e (viii) Internacionalización (Uniremington: Plan de Desarrollo 2012 – 2016 - Educación Superior Calidad y Equidad, 2004, págs. 76 - 88).

El correcto desarrollo de estos planes quinquenales, sumado a los recursos que demandan las crecientes exigencias emanadas no solo por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), a través del Decreto 1295 (Ministerio de Educación Nacional, 2010), sino por las exigencias que resultan de la dinámica misma del sector educativo en pro del mejoramiento continuo enfocado en la calidad de la educación, hacen necesaria la generación de ingresos adicionales para la institución, los cuales permitan realizar inversiones que fortalezcan las funciones sustantivas de la Universidad (docencia, investigación, extensión y proyección social).

Estos recursos necesarios para el funcionamiento y sostenibilidad de la Universidad en el tiempo, sumados al hecho de que al cierre del año 2014 la distribución de los ingresos en Uniremington correspondieron en su gran mayoría a los generados por las matrículas de los diferentes programas académicos, en las modalidades presencial, a distancia y virtual, son la razón por la cual se planteó la temática de estudio del presente trabajo de grado, a través del cual se logró diseñar la creación de una dirección dentro de la estructura orgánica de la

Universidad, que se encargara de solucionar la necesidad de buscar alternativas que ayudaran a diversificar la distribución de los ingresos totales a través de las diferentes oportunidades que se presentan en el sector público-privado.

Lograr balancear esta distribución de los ingresos de tal manera que la Universidad no dependa en su totalidad del concepto de matrículas de los diferentes programas académicos es la forma de garantizar no solo el cumplimiento de los planes de desarrollo institucional, sino la forma de garantizar que en el resultado del ejercicio anual queden excedentes que se puedan invertir en procesos de mejoramiento continuo, que coadyuven a fortalecer los procesos de acreditación en alta calidad, como lo son la acreditación de programas académicos y la acreditación institucional.

Con base en lo expuesto anteriormente, se definió como objetivo general para el trabajo de grado: “Crear la Dirección de Proyectos en Uniremington”, con el fin de solucionar el interrogante de cómo generar ingresos adicionales a los resultantes de las matrículas de los diferentes programas académicos, objetivo que se desarrolló a través de la elaboración de cuatro objetivos específicos, que se proyectaron para ser desarrollados a su vez en cuatro fases, de la siguiente manera:

1. Fase 1: se trabajó el marco de actuación para conocer el entorno, y así desarrollar el primer objetivo específico: “Identificar las necesidades requeridas para crear la Dirección de Proyectos”.
2. Fase 2: se trabajó el diseño organizacional, dentro del cual se definió la estructura orgánica de la Dirección, con los respectivos perfiles de las personas vinculadas a esta, para así desarrollar el objetivo específico: “Realizar el diseño organizacional de la Dirección de Proyectos”.
3. Fase 3: en esta fase se desarrollaron dos objetivos específicos: “Definir las políticas de la Dirección de Proyectos” y “Diseñar los procesos y procedimientos de la Dirección de Proyectos”, dentro de los cuales, adicionalmente, se definieron los criterios de

selección y evaluación de los diferentes proyectos y el funcionamiento interno de la dirección dentro de la organización.

4. Fase 4: el objetivo de esta última fase consistió en formalizar y socializar institucionalmente la Dirección de Proyectos en la instancia que corresponde, que para el caso de Uniremington corresponde a la elaboración como producto final de la Resolución Rectoral que contiene las políticas de la Dirección de Proyectos, de acuerdo con las atribuciones estatutarias y reglamentarias conferidas al Rector de la Universidad, como autoridad máxima de la misma.

Todas estas fases se enmarcaron en su desarrollo bajo los conceptos teóricos de Henry Mintzberg, Ph.D, nacido en Montreal el 2 de septiembre de 1939, quien se ha destacado por sus trabajos y publicaciones sobre la estrategia empresarial, estudios bajo los cuales se sustenta el presente trabajo de grado fundamentado especialmente en la estructuración, configuración y en el diseño de las organizaciones efectivas, de acuerdo con lo que plantea el autor canadiense.

De esta manera, y tras desarrollar el marco conceptual con los conceptos teóricos planteados por Henry Mintzberg, se pudo identificar como están compuestos los diferentes tipos de organizaciones para de esta manera determinar cuál de ellos se asemejaba más a las estructura y funcionamiento de Uniremington y lograr así diseñar la estructura idónea de la Dirección de Proyectos para que encajara correctamente dentro del funcionamiento interno de la organización.

Fue así como finalmente se logró cumplir no solo con el objetivo general del trabajo de grado, sino que se pudieron desarrollar los objetivos específicos que a la postre generaron los productos o entregables que se habían planteado desde un comienzo para el trabajo de grado, entre los cuales se destacan: (i) las políticas de la Dirección de proyectos, las cuales fueron oficializadas bajo resolución rectoral en el mes de enero de 2015, y dentro de las que se

incluyen no solo la definición, el objeto, el alcance y en general la naturaleza de la Dirección, sino dentro de la cual se define la estructura interna y el funcionamiento e interacción de la Dirección dentro de la organización; (ii) los perfiles y funciones del personal que conforma la Dirección de Proyectos los cuales igualmente están incluidos dentro de las políticas nombradas en el punto anterior; (iii) los procesos y procedimientos que garantizan la dinámica del funcionamiento de la Dirección, no solo dentro de la organización con las diferentes facultades y direcciones, sino también con el sector externo; (iv) la estructura interna incluida dentro del organigrama de la Universidad; (v) como producto adicional y a pesar de no estar incluido dentro de los entregables planteados inicialmente, durante el desarrollo del trabajo de grado se elaboró una cartilla guía para la presentación de proyectos, producto que quedó a disposición de la institución como guía general que incluye todos los lineamientos y fundamentos teóricos necesarios para la correcta presentación y ejecución de los diferentes proyectos y oportunidades que resultan en el sector público y privado.

En síntesis, en el presente trabajo de grado se partirá de un marco conceptual donde se dará claridad a los conceptos, teorías y métodos previamente reconocidos para la temática objeto de estudio, pasando por la descripción de los métodos de solución utilizados, que a la postre facilitaron la consecución no solo del cumplimiento de los objetivos previamente definidos, sino también de la exitosa construcción de los documentos institucionales que se habían definido entregar como producto final del trabajo de grado.

2. Marco conceptual

2.1 Diseño organizacional

En el libro “Oficio y Arte de la Gerencia” del autor Joseph L. Bower, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, se trabajan temas indispensables para el presente trabajo de investigación, tales como la gerencia global, la administración, la ética, la competencia, el liderazgo y el diseño organizacional (Mintzberg, 1995).

En su libro, Joseph L. Bower combina bibliografía de autores expertos en el tema de estudio tales como Peter Drucker, James Brian Quinn, Milton Fridman o Henry Mintzberg, y nos centraremos en este último como referencia principal para el desarrollo de este capítulo del trabajo de grado, apoyándonos en el capítulo 6 del libro *Oficio y arte de la gerencia*, que, a su vez, se desarrolla sobre los conceptos sobre Diseño organizacional emanados por Henry Mintzberg, donde este autor desde el título plantea el interrogante “Diseño organizacional: ¿Moda o buen ajuste?”.

Las organizaciones eficientes logran coherencia entre sus partes componentes, que no cambian un elemento sin considerar las consecuencias para todos los demás. Los tramos de control, los grados de ampliación de oficios, las formas de descentralización, los sistemas de planificación, y las estructuras de matrices no deben escogerse al azar sino que se deben seleccionar de acuerdo con agrupaciones internamente coherentes. Y estas agrupaciones deben ser coherentes con la situación de la organización (su edad, su tamaño, las condiciones de la industria en que opera, y su tecnología de producción). En esencia, como todos los fenómenos, desde los átomos hasta las estrellas, las características de las organizaciones caen en agrupaciones o configuraciones. Cuando estas características están mal avenidas entre sí –cuando se juntan las que no se deben juntar– la organización no funciona eficientemente, no alcanza la armonía natural. Para que los gerentes diseñen organizaciones eficientes necesitan prestar atención al ajuste (Mintzberg, 1995, pág. 110).

Establece Mintzberg que las organizaciones están compuestas por el conjunto de cinco partes que interactúan entre sí:

➤ **Cúspide estratégica:**

- Son las personas o grupos de personas que tienen una idea.
- Estas personas conforman la administración superior y son las encargadas de tomar las decisiones.
- Son los encargados de velar por que la organización cumpla su misión.
- Son quienes contratan otras personas, para que posteriormente realicen el trabajo básico de la organización.

➤ **Base operativa:**

- Son las personas que realizan el trabajo básico de la organización.
- Son quienes realizan las tareas de producir o proveer los bienes o servicios.
- Dentro de estos se encuentran los operarios de máquinas, vendedores, ensambladores, choferes, personal de seguridad, o, en el caso del sector educativo, hace referencia a los docentes.

➤ **Línea media:**

- Son las personas que resultan del crecimiento de las organizaciones, el cual por defecto genera la contratación de gerentes intermedios que se ubican entre el director ejecutivo y los operarios.
- Son la línea de enlace entre la cúspide estratégica y la base operativa.
- Conforman la primera línea de mando sobre el personal operativo.

➤ **Tecno-estructura:**

- Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- Son quienes diseñan los flujos de trabajo y quienes capacitan al personal de la organización para ejecutarlos adecuadamente.

- Es el grupo donde normalmente se desempeña un gran número de ingenieros especializados.

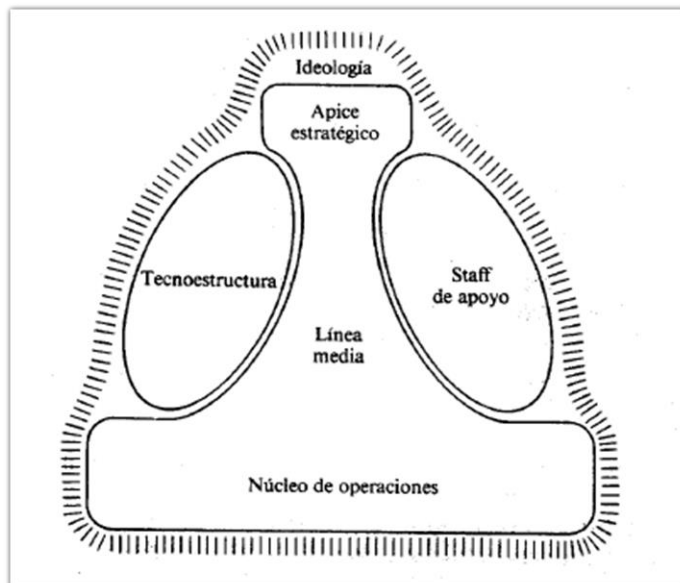
➤ **Staff de apoyo:**

- Son quienes prestan los servicios indirectos a toda la organización.
- Dentro de este grupo se encuentran: la cafetería, el correo, los abogados o expertos legales, investigación y desarrollo, vigilancia y seguridad.

Hace referencia Mintzberg a las organizaciones, y que no siempre se necesitan todas las partes anteriormente mencionadas, todo depende de la magnitud de la organización, y a que, aunque el objetivo para todas es el mismo, se debe coordinar el trabajo de cada uno esclareciendo quién hace qué y con qué, o sea, tener claridad total en cuanto a los roles de cada uno dentro de la organización.

A continuación se ilustran gráficamente los componentes anteriormente mencionados:

Ilustración 1. Las partes y sistemas de la organización



Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 114).

Lo acotaba Mintzberg: “La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (Mintzberg, 1995).

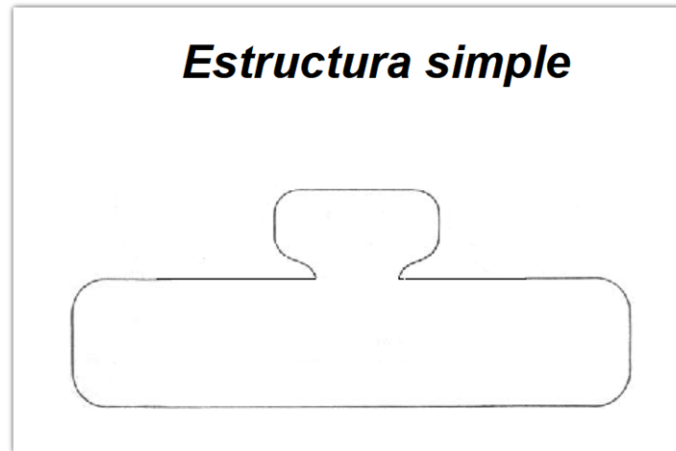
2.1.1. Configuraciones en las organizaciones

Mintzberg plantea que en las organizaciones surgen cinco configuraciones que son distintas en su estructura, en la situación en que se encuentran, y hasta en los períodos históricos en que se desarrollaron. Son estas: estructura simple, burocracia maquinista, burocracia profesional, forma divisionalizada y adhocracia (Mintzberg, 1995).

2.1.1.1. Estructura simple

- Es una unidad grande que consta de uno o unos pocos altos administradores y de un grupo de operarios que hacen el trabajo básico.
- La estructura simple más común es la clásica compañía empresarial o las organizaciones de pequeños empresarios.
- Su funcionamiento no está estandarizado ni formalizado.
- Son organizaciones flexibles.
- Se hace uso mínimo de planificación, capacitación o mecanismos de enlace.
- Se caracteriza por la ausencia de elementos.
- El control es altamente centralizado.
- Por lo general, son organizaciones jóvenes y pequeñas.

Ilustración 2. Estructura simple

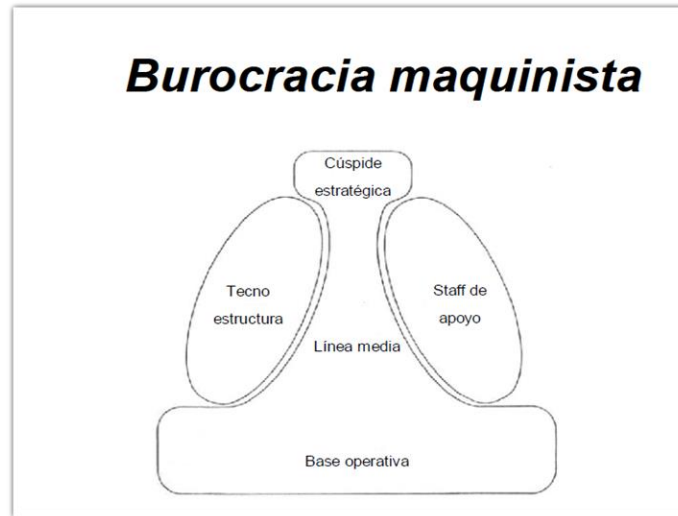


Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 129).

2.1.1.2. Burocracia maquinista

- Es la consecuencia de la industrialización.
- Se hace énfasis en la estandarización del trabajo.
- Se ve una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización.
- Suele necesitar varios analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. Se genera gran dependencia hacia los analistas, por lo cual les otorga un cierto grado de autoridad informal.
- Tiene un amplio *staff* de apoyo, debido a que necesita de estabilidad para operar.
- Por lo general, son empresas controladas externamente.
- Es común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.
- Algunos ejemplos de este tipo de compañías son: McDonald's, compañías automotrices, de seguros o ferrocarriles.

Ilustración 3. Burocracia maquinista



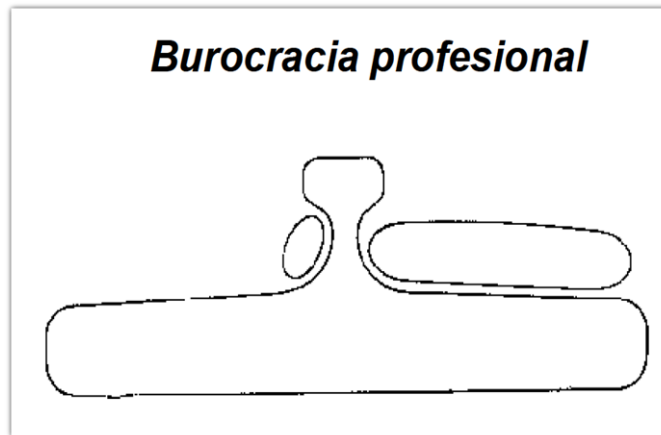
Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 129).

2.1.1.3. Burocracia profesional

- Más que en los procesos, se apoya en la estandarización de habilidades y conocimientos.
- Depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas y se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran.
- La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente.
- Se necesitan pocos administradores de primera línea.
- El personal de apoyo es grande, y realiza el trabajo simple y rutinario que los profesionales no hacen.
- Es más efectiva para organizaciones que se encuentran en medios estables, pero complejos. Si el medio es estable, funciona bien.
- Permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación.

- No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido.
- Es común encontrarla en hospitales y universidades.

Ilustración 4. Burocracia profesional



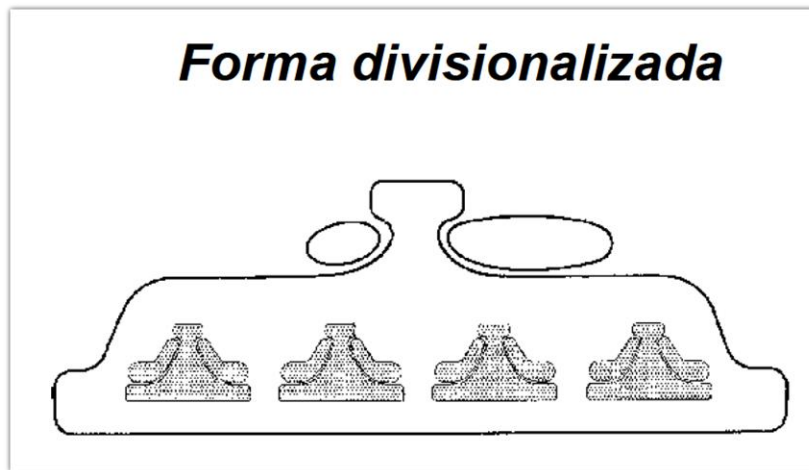
Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 130).

2.1.1.4. Forma divisionalizada

- Es una serie de entidades independientes que se encuentran unidas por una administración suelta.
- A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo.
- A diferencia de las otras, esta no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras.
- Se opta por esta debido a que los productos se diversifican, lo que hace necesaria la creación de unidades orientadas hacia el mercado para cada línea de productos, que garanticen la autonomía de operación en cada negocio.
- Son una estructura de unidades semiautónomas en las que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad.

- Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.
- La estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica dentro de las divisiones.

Ilustración 5. Forma divisionalizada



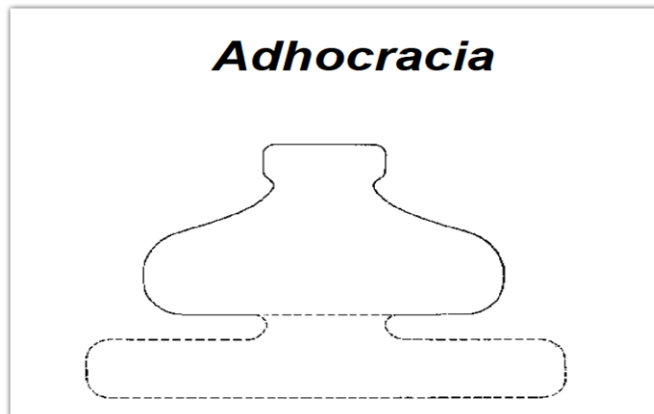
Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 130).

2.1.1.5. Adhocracia

- Es la más compleja y estandarizada.
- Es extremadamente flexible y donde la autoridad se traslada constantemente.
- El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y de la interacción de expertos.
- Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, pero, a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo por separado.
- Los expertos están dispersos a través de toda la estructura.

- La autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose así la separación línea-*staff*.
- La autoridad está distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo con el estatus o a la jerarquía, sino adonde se encuentre el experto que se necesite para tomar una decisión determinada.
- Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.
- Se identifican dos clases de adhocracia:
 - i. **Adhocracia operativa:** lleva a cabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.
 - ii. **Adhocracia administrativa:** una estructura compuesta por dos partes: la parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño y la parte operativa pone en producción los resultados.

Ilustración 6. Adhocracia

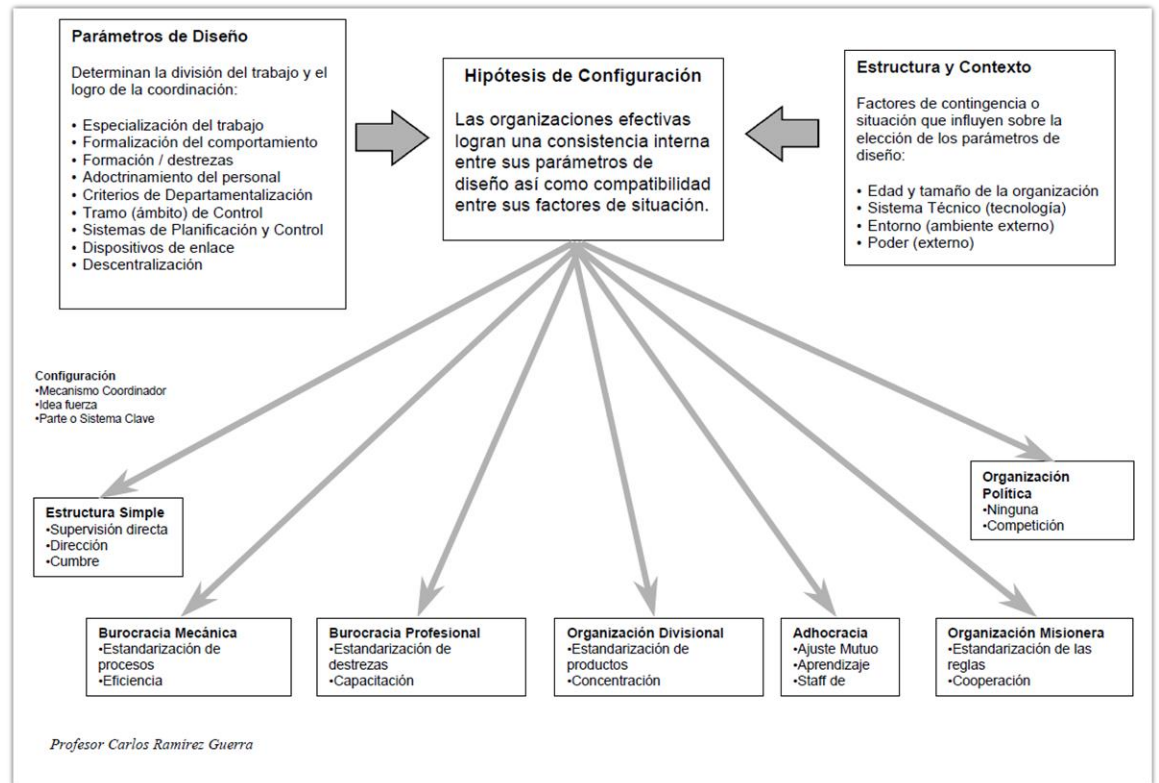


Fuente: Mintzberg y la dirección (1991, pág. 131).

Muy bien decía Mintzberg, en pro de sintetizar; “Consistencia, coherencia y ajuste —armonía— son factores críticos del diseño organizacional. Lo importante no es realmente qué configuración se escoja, sino que se logre una configuración” (Mintzberg, 1995).

En la figura que se ilustra a continuación se resumen las configuraciones planteadas por Mintzberg que fueron explicadas anteriormente:

Ilustración 7. Síntesis del modelo de las configuraciones de Mintzberg





Fuente: memorias de clase. Profesor Carlos Ramírez Guerra. Chile (1999).

2.1.2. Parámetros de diseño organizacional

Henry Mintzberg plantea ocho elementos estructurales de diseño organizacional que varían dependiendo del tipo de estructura que se tenga:

- Especialización de oficios.
- Capacitación y adoctrinamiento.
- Formalización de conductas.
- Agrupación.
- Tamaño de la unidad.
- Sistemas de planificación y control.
- Mecanismos de enlace.
- Descentralización.




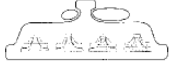

Ilustración 8. Elementos estructurales

	<i>Estructura simple</i> 	<i>Burocracia maquinista</i> 	<i>Burocracia profesional</i> 	<i>Forma divisionalizada</i> 	<i>Adhocracia</i> 
Especialización de oficios	Poca especialización	Mucha especialización horizontal y vertical	Mucha especialización horizontal	Alguna especialización horizontal y vertical (entre divisiones y sede)	Mucha especialización horizontal
Capacitación y adoctrinamiento	Poca capacitación y poco adoctrinamiento	Poca capacitación y poco adoctrinamiento	Mucha capacitación y mucho adoctrinamiento	Algo de capacitación y de adoctrinamiento (de gerentes de división)	Mucha capacitación
Formalización de conducta: burocrática u orgánica	Poca formalización: orgánica	Mucha formalización: burocrática	Poca formalización: burocrática	Mucha formalización burocrática (dentro de divisiones)	Poca formalización: orgánica
Agrupación	Habitualmente funcional	Habitualmente funcional	Funcional y de mercado	De mercado	Funcional y de mercado
Tamaño de la unidad	Amplia	Amplia abajo, estrecha en el resto	Amplia abajo, estrecha en el resto	Amplia arriba	Estrecha toda
Sistemas de planificación y control	Poca planificación y poco control	Planificación de acción	Poca planificación y poco control	Mucho control y rendimiento	Limitada planificación (esp. en adhocracia administrativa)
Mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Pocos mecanismos de enlace	Mecanismos de enlace en administración	Pocos mecanismos de enlace	Muchos mecanismos de enlace
Descentralización	Centralización	Limitada descentralización horizontal	Descentralización horizontal y vertical	Limitada descentralización vertical	Descentralización selectiva

Fuente: Mintzberg, The Structuring of Organizations (1979, pág, 467).

Adicionalmente. Henry Mintzberg plantea los siguientes elementos circunstanciales:

Ilustración 9. Elementos circunstanciales

	Estructura simple 	Burocracia maquinista 	Burocracia profesional 	Forma divisionalizada 	Adhocracia 
Edad y tamaño	Típicamente joven y pequeña	Típicamente vieja y grande	Varia	Típicamente vieja y muy grande	Típicamente joven (adhocracia operativa)
Sistema técnico	Simple, no regulador	Regulador pero no automatizado; no muy complejo	No regulador ni complejo	Divisible; en lo demás igual a la burocracia maquinista	Muy complejo; a menudo automatizado (en adhocracia administrativa), no regulador o complejo (en adhocracia operativa)
Ambiente	Simple y dinámico; a veces hostil	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable; mercado diversificado (esp. productos y servicios)	Complejo y dinámico; a veces dispar (en adhocracia administrativa)
Poder	Directos ejecutivo controla; a menudo el dueño es el gerente; no está de moda	Control tecnocrático y externo; no está de moda	Operador profesional controla; de moda	Control de línea media; de moda (esp. en la industria)	Control experto; muy de moda

Fuente: memorias de clase. Teoría Administrativa y Organizacional. MBA EAFIT (2014).

3. Método de solución

Siguiendo los lineamientos del formato de presentación de trabajo de grado de la Universidad EAFIT para optar al título de Magíster en Administración, se elaboró el presente trabajo de grado, el cual contiene: (i) un breve resumen de la problemática objeto de estudio y una introducción de la misma; (ii) un marco conceptual de los principales temas abordados; (iii) una presentación y análisis de los resultados obtenidos; (iv) la metodología utilizada para lograrlos; y (v) unas conclusiones resultantes de todo el proceso investigativo.

Desde el momento en que se definieron tanto los objetivos específicos como el objetivo general de este trabajo de grado, se definió que el tipo de investigación que se iba a realizar para lograr los resultados esperados sería desarrollar una investigación descriptiva.

De esta manera, y a través del método descriptivo, se utilizaron diferentes aspectos metodológicos y fuentes (primarias y secundarias) de información, tales como: entrevistas y reuniones con personas especializadas en el tema de la ejecución de proyectos en los diferentes sectores; investigación de fuentes bibliográficas; consultas en internet; memorias de talleres y seminarios específicos; y artículos de bases de datos que, a la postre, coadyuvaron a cumplir a satisfacción los objetivos planteados desde un comienzo y al posterior desarrollo de los productos esperados como entregables del trabajo de grado.

Es así como se partió de un diseño organizacional para conseguir como resultado la creación de la Dirección de Proyectos en Uniremington, objetivo general resultante de la elaboración de cuatro objetivos específicos, que se proyectaron para ser desarrollados a su vez en cuatro fases, de la siguiente manera:

3.1 Fase uno

En esta fase se desarrolló el primer objetivo específico: “Identificar las necesidades requeridas para crear la Dirección de Proyectos”.

El objeto de estudio del trabajo de grado fue abordado a través de numerosas actividades y estudios de campo, donde se trabajó el marco de actuación para conocer el entorno. Entre estas actividades se destacan:

- Análisis de la información institucional sobre los comportamientos históricos de los ingresos de los últimos años en la Organización, y la distribución de los mismos según el área o dirección que lo genera.
- Recopilación histórica de los diferentes proyectos ejecutados en Uniremington en un período de los diez años previos a la fecha de elaboración del trabajo de grado.
- Entrevistas no estructuradas con actores internos y externos a la Universidad.

Entre los actores internos se realizó una reunión de trabajo con cada una de las facultades y direcciones, con el fin de lograr identificar el alcance en cuanto a la ejecución de proyectos de cada una de ellas, y la capacidad de respuesta que puedan tener para las oportunidades que se presenten en el sector público-privado.

Entre los actores externos consultados se destaca la reunión específica que se tuvo con la señora Adriana García, directora del Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo-CICE (Universidad EAFIT, s.f), quien muy amablemente compartió su amplio conocimiento en el tema objeto de estudio y compartió abiertamente aspectos relevantes en cuanto a su experiencia adquirida en la estructuración de esta importante unidad que, con un poco más

de ocho años, pasó a ser una unidad estrategia fundamental dentro de la Universidad EAFIT.

- Se consultaron fuentes bibliográficas tanto de forma física como en las páginas web y bibliotecas virtuales o bases de datos.
- El autor del trabajo de grado asistió a varias capacitaciones, talleres y seminarios relacionados con el tema objeto de estudio, a través de los cuales se pudieron definir algunas estrategias para la Dirección y se adquirieron conocimientos que posteriormente aportaron al correcto desarrollo del trabajo de grado.

3.2 Fase dos

En esta fase se desarrolló el objetivo específico: “Realizar el diseño organizacional de la Dirección de Proyectos”.

Como se enunció anteriormente, esta fase incluía definir la estructura orgánica ideal que debería tener la Dirección de Proyectos y los respectivos perfiles de las personas vinculadas a esta.

Para poder desarrollar exitosamente esta fase, se contó con la experiencia que se iba adquiriendo a medida que se presentaban los diferentes proyectos, y se logró así juntar el conocimiento adquirido en la fase uno con la situación real de la gestión de proyectos en el sector educativo.

La información y datos requeridos en esta fase se obtuvieron dentro de la Universidad, de tal manera que el diseño y la estructura orgánica fueron desarrollados al interior de Uniremington, de acuerdo con los conocimientos adquiridos por el autor del trabajo de grado, mientras que los perfiles del personal vinculado a la Dirección

fueron actualizados a través de un trabajo conjunto con la Dirección de lo Humano y el Servicio (Dirección encargada del Talento Humano en Uniremington) y el autor del trabajo de grado.

3.3 Fase tres

En esta fase se desarrollaron dos objetivos específicos: “Definir las políticas de la Dirección de Proyectos” y “Diseñar los procesos y procedimientos de la Dirección de Proyectos”.

Para elaborar las políticas de la Dirección se juntaron los conocimientos y avances obtenidos en las dos fases anteriores, para que, de acuerdo a las directrices institucionales de Uniremington, se realizara un único documento que estuviera dentro de la normatividad interna de la Universidad y que fuera el documento formal que avalara el funcionamiento de la Dirección de Proyectos, con todo lo que esto implica, y que en el próximo capítulo se explicará como análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de grado.

De la misma manera, como se explicó en la fase anterior, para el caso de la elaboración de los procesos y procedimientos internos de la dirección se contó con la experiencia que se iba adquiriendo a medida que se presentaban los diferentes proyectos, y así se logró identificar de manera conjunta con las direcciones y facultades cuáles eran los roles y responsabilidades de cada parte, lo que al final dio como resultado los diferentes documentos en donde se registran tales procesos y procedimientos.

3.4 Fase cuatro

Esta fase consistió en que, una vez elaboradas las políticas de la dirección, se realizara un ejercicio de difusión y socialización, para el cual se definió como estrategia institucional utilizar los diferentes medios de comunicación interna, al igual

que los espacios de grupos primarios, para así dar a conocer la Dirección de Proyectos a las demás personas vinculadas a la Universidad.

En síntesis, el presente trabajo de grado se desarrolló a través de cuatro fases, dentro de las cuales se partió de la identificación de las necesidades y del entorno como un marco de actuación, pasando por el diseño organizacional al elaborar la estructura orgánica de la Dirección con sus respectivos perfiles, sus políticas, procesos y procedimientos, y terminando con la formalización institucional de la dirección a través de la instancia de Resolución Rectoral.

4. Presentación y análisis de resultados

Dando cumplimiento tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados en el anteproyecto del presente trabajo de grado, a continuación se describirán y explicarán los resultados obtenidos para cada uno de los productos que fueron entregados a la Universidad, para su posterior oficialización como documentos institucionales:

4.1 Resolución Rectoral

Aunque en un comienzo se planteó oficializar institucionalmente la Dirección de Proyectos a través de un acuerdo aprobado por la instancia jerárquica mayor de la organización, que para el caso de Uniremington sería la Sala General (Uniremington: Organigrama Corporación Universitaria Remington - Versión 15, 2014), durante el desarrollo del trabajo de grado se identificó que la instancia a través de la cual se debería institucionalizar formalmente la Dirección de Proyectos correspondía a la Rectoría de la institución (Uniremington: Estatutos de la Corporación Universitaria Remington, 1996).

De esta manera, el 19 de enero de 2015, a través de la Resolución Rectoral No. 01, el Rector de la Universidad, haciendo uso de sus atribuciones estatutarias y reglamentarias, establece las políticas de la Dirección de Proyectos de la Corporación Universitaria Remington (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015).

4.2 Políticas de la Dirección de Proyectos

Tras las consideraciones legales que cobijan a Uniremington como Institución de Educación Superior (Ley 30, 1992), y de acuerdo con los estatutos de la Universidad

(Uniremington: Estatutos de la Corporacion Universitaria Remington, 1996) y sus Planes de Desarrollo (Uniremington: Plan de Desarrollo 2012 – 2016 - Educación Superior Calidad y Equidad, 2004), la Resolución Rectoral enunciada en el numeral anterior resuelve dentro de su contenido los siguientes artículos que conforman las Políticas de la Dirección de Proyectos (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015):

4.2.1. De la Dirección de Proyectos

Artículo 1°. Objeto.

En este artículo se enuncia que Uniremington, a través de la Dirección de Proyectos, identificará, formulará y ejecutará proyectos de manera directa o mediante la participación de terceros, con el fin de atender necesidades de los sectores público y privado.

Igualmente se indica que, para tal fin, se conformarán equipos de trabajo que identifiquen, formulen y hagan seguimiento y control a los proyectos en los cuales se defina participar.

4.2.2. Naturaleza de la Dirección de Proyectos

Artículo 2°. Definición.

En este artículo se define el alcance de la Dirección, el cual se orienta hacia los proyectos que cumplan con las siguientes características: generar avances en el conocimiento, generar una transformación de tipo social o generar un beneficio económico para la Organización.

Igualmente, en este artículo se define que una de las finalidades de la Dirección de Proyectos es propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con entidades públicas y privadas, cooperativas, cajas de

compensación, ONG e Instituciones de Educación Superior locales, nacionales e internacionales.

Artículo 3°. Objetivo.

Se define en este artículo como objetivo de la Dirección: Identificar, formular, ejecutar, controlar y liderar las diferentes oportunidades y proyectos que resulten tanto en el sector público como privado, que generen impacto en el entorno social, que generen ingresos adicionales para la organización y que contribuyan al fortalecimiento institucional de acuerdo con el plan de desarrollo de la Corporación Universitaria Remington.

Artículo 4°. Gestión de proyectos.

Se define como principal responsabilidad la gestión de los diferentes proyectos que cumplan las características indicadas en el Artículo 2.

Artículo 5°. Principios.

Se definieron como principios de la Dirección:

- **Integralidad-Articulación.** A través de los cuales se promoverá la integración de las distintas áreas del conocimiento con la participación de las facultades y las diferentes direcciones internas, mediante la articulación de la docencia, la investigación y la extensión y proyección social.
- **Cooperación.** A través de la cual se promoverá la interacción y cooperación con entidades públicas y privadas, cooperativas, cajas de compensación, ONG e Instituciones de Educación Superior locales, nacionales e internacionales.
- **Producción de conocimiento.** A través del cual se buscará privilegiar la formulación y seguimiento a los proyectos que

generen conocimiento, intercambio de información o participación de sus egresados.

Adicionalmente, la Dirección de Proyectos deberá regirse por principios institucionales como: formación, participación, compromiso, equidad social, calidad educativa, protección del medio ambiente, humanismo, convivencia ciudadana y desarrollo cultural.

Artículo 6°. Valores.

En este artículo se confirma la integración de la Dirección con los valores institucionales: Obediencia Institucional, Comportamiento ético, Libertad, Tolerancia, Solidaridad, Respeto, Valoración del espacio ambiental y Responsabilidad social en lo público y lo privado.

Artículo 7°. Acciones y estrategias.

Se definieron como acciones permanentes el incrementar el impacto social, educativo y cultural en los ámbitos local, regional y nacional, con proyección internacional.

Adicionalmente, en este artículo se definen como estrategias permanentes: (i) analizar la viabilidad institucional para ofrecer nuevos servicios que contribuyan a la solución de las necesidades de las comunidades; (ii) propiciar la interacción de la comunidad académica en proyectos con incidencia en el sector externo; (iii) obtener una visibilidad institucional pertinente en el sector externo.

Artículo 8°. Dimensión de la gestión.

Se define dentro de la dimensión de la gestión el hecho de que los proyectos no solo generen una experiencia importante para la institución, sino que, al mismo tiempo, proporcionen posicionamiento, imagen y visibilidad de la Universidad.

4.2.3. Estructura interna de la Dirección de Proyectos

Artículo 9°. Estructura de la Dirección de Proyectos.

En este artículo se define el lugar jerárquico dentro del cual se desarrollará la Dirección al interior del organigrama de la Universidad, en donde se indica que la Dirección dependerá y hará parte integral de la Rectoría.

Se define la estructura interna de la Dirección, en donde se tendrá un director y dos grupos de trabajo conformados por coordinadores de proyectos, con los siguientes objetivos: (i) Identificar y formular los proyectos; y (ii) Realizar seguimiento y control a los proyectos.

Artículo 10°. Perfil del Director de Proyectos.

En este artículo se indica el perfil que debe cumplir la persona que aspire al cargo de Director de Proyectos en Uniremington.

Artículo 11°. Funciones del Director de Proyectos.

Se definen claramente en este artículo las funciones y responsabilidades que tiene asignadas a su cargo el Director de Proyectos.

Artículo 12°. Perfil de los coordinadores de proyectos.

En este artículo se indica el perfil que deben cumplir las personas que aspiren al cargo de coordinadores de proyectos en Uniremington.

Artículo 13°. Funciones del Grupo de Identificación y Formulación de Proyectos.

Se definen claramente en este artículo las funciones y responsabilidades que tienen asignadas a su cargo los coordinadores de proyectos que pertenezcan al Grupo de Identificación y Formulación de Proyectos.

Artículo 14°. Funciones del Grupo de Seguimiento y Control de Proyectos.

Se definen claramente en este artículo las funciones y responsabilidades que tienen asignadas a su cargo los coordinadores de proyectos que pertenezcan al Grupo de Seguimiento y Control de Proyectos.

Artículo 15°. Presupuesto de los proyectos.

Se definió que todo proyecto de la Universidad, con independencia de si es identificado o no por la Dirección de Proyectos, deberá estar respaldado por un presupuesto que contemple una estructura de ingresos y costos, en el que se detallen los costos directos, los costos indirectos, los costos variables, el punto de equilibrio, la utilidad esperada y el número de personas vinculadas al mismo.

La Dirección de Proyectos tendrá autonomía plena para presentarse y aprobar el presupuesto de las diferentes oportunidades o proyectos que considere que representen un beneficio para la Organización, siempre y cuando estos proyectos estén alineados con la Misión de la Corporación Universitaria Remington, y que la ejecución de los mismos no demande recursos de la Organización.

En caso de que algún proyecto en específico no sea autosostenible en su totalidad y requiera de un apoyo económico de la Organización, este deberá ser aprobado directamente por el Rector.

Artículo 16°. Control del presupuesto y de la estructura de costos.

En este artículo se definió que por intermedio de la Dirección de Proyectos se realizará el control de la formulación y ejecución de los proyectos liderados por las diferentes facultades y direcciones.

Cualquier unidad académica o administrativa podrá liderar proyectos, no obstante presentará a la Dirección de Proyectos, para su posterior aprobación, la información que detalle las características, el presupuesto y la estructura de costos definida para los proyectos que se ejecuten directa o indirectamente por parte de la Institución.

4.3 Perfiles del personal vinculado a la Dirección de Proyectos

Según las necesidades identificadas durante el desarrollo del presente trabajo de grado, y de acuerdo con las políticas de la Dirección de Proyectos en los Artículos 10°, 11°, 12°, 13°, 14° de la Resolución Rectoral No. 01, del 19 de enero de 2015 (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015), se elaboraron los perfiles tanto para el Director como para los coordinadores de la Dirección.

La elaboración de ambos perfiles se desarrolló en conjunto con la Dirección de lo Humano y el Servicio, dirección encargada en Uniremington de liderar todos los procesos de selección del personal.

En dichos perfiles se incluyó, como objeto de evaluación para las personas que aspiren a cargos dentro la Dirección de Proyectos en Uniremington, los siguientes aspectos que vale la pena destacar, los cuales están alineados a su vez con los perfiles y funciones descritas en las políticas de la Dirección:

- Descripción del cargo (nombre del cargo, dependencia, área, jefe inmediato, objetivo del cargo).

- Perfil del cargo (educación, formación complementaria, experiencia, habilidades).
- Competencias organizacionales (compromiso, pensamiento estratégico, orientación al logro, trabajo en equipo, integridad).
- Competencias funcionales (liderazgo, manejo adecuado de los recursos, planificación y organización, comunicación, control).
- Responsabilidades del cargo (cargos que supervisa, elementos a cargo, nivel de autoridad, tareas y funciones).
- Niveles de la organización con quienes tiene comunicación.

4.4 Procesos y procedimientos de la Dirección de Proyectos

Como resultado de uno de los productos finales planteados para este trabajo de grado, y en busca de garantizar el funcionamiento dinámico de la Dirección de Proyectos en cuanto a la ejecución de los diferentes proyectos, se elaboraron dos procedimientos que resumen el quehacer de la Dirección: (i) Proceso de la Dirección de Proyectos, (ii) Modelo para presupuestar proyectos.

4.4.1. Proceso de la Dirección de Proyectos

El proceso consta de doce momentos o actividades que se relacionan a continuación.

La descripción gráfica de este proceso se describe en el Apéndice # 1 (Flujograma – Proceso de la Dirección de Proyectos).

4.4.1.1 Actividad 1: identificar oportunidades

Ya sea a través de portales de búsqueda, páginas oficiales del sector público y privado, o a través de contactos o terceros, desde la Coordinación de Proyectos se identifican las diferentes oportunidades o convocatorias que estén relacionadas con los objetivos estratégicos de la Institución y con las necesidades del entorno, y que estén alineadas con el objeto establecido para los proyectos definido en las políticas de la Dirección (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015).

4.4.1.2 Actividad 2: determinar el equipo funcional

El equipo funcional será el encargado de realizar la evaluación técnica y económica de la propuesta previamente seleccionada. Este equipo lo conforman los miembros de la institución (direcciones y facultades) que tengan experiencia en el desarrollo de propuestas similares a la identificada.

4.4.1.3 Actividad 3: analizar la viabilidad del proyecto y la capacidad institucional para su ejecución

En trabajo conjunto con el equipo funcional, desde la Dirección de Proyectos se analizan los pliegos de condiciones teniendo en cuenta, entre otros parámetros: objetivo del proyecto, duración del proyecto, presupuesto y utilidad esperada, plazos de entrega, plazos de pago, modalidad de contratación, recurso humano requerido, experiencia específica, cobertura, posibles alianzas o uniones temporales, riesgos y dificultades potenciales, la ponderación de los ítems a evaluar y los parámetros técnicos determinados para el proyecto.

En esta actividad se analiza igualmente si Uniremington tiene la capacidad en cuanto a recursos y talento humano para ejecutar satisfactoriamente el proyecto, y, en caso contrario, se evalúa si es necesario realizar una unión temporal con otra institución o subcontratar un tercero, para poder ejecutar el proyecto.

4.4.1.4 Actividad 4: elaborar análisis de la inviabilidad del proyecto

En caso de encontrarse inviable un proyecto, se establecen sus causas con el fin de identificar qué debe realizarse en el futuro (si es del caso), para poder aplicarlo a proyectos u oportunidades similares.

4.4.1.5 Actividad 5: planear y estructurar la presentación del proyecto

En esta actividad se analiza al detalle el pliego de condiciones, con el fin de definir cuál es el personal requerido; realizar el análisis presupuestal; analizar las implicaciones legales del proyecto; programar el tiempo de elaboración, estructuración y recolección de la información que debe ser enviada a la entidad contratante; y elaborar el cronograma de trabajo para garantizar que la información requerida por la entidad contratante sea remitida en los plazos de entrega.

Adicionalmente, en esta actividad se oficializan tanto los equipos funcionales como las personas que trabajarán en la elaboración de los documentos que se entregarán a la entidad contratante, y quiénes serán a su vez los encargados de ejecutar el proyecto en caso de ser adjudicado.

4.4.1.6 Actividad 6: consolidar documentación y presentar el proyecto

Será la Coordinación de Proyectos la encargada de enviar la documentación que contiene los requisitos solicitados por la entidad contratante.

4.4.1.7 Actividad 7: confirmar la adjudicación del proyecto, seguimiento

Desde la Coordinación de Proyectos se realizará el seguimiento al cronograma establecido por la entidad contratante, para saber la fecha en la que se indicará cuál proponente recibe la adjudicación del proyecto.

4.4.1.8 Actividad 8: elaborar análisis de rechazo

Se incluyó esta actividad con el fin de poder tomar acciones correctivas en caso de ser rechazada la adjudicación del proyecto a Uniremington. De esta manera se establecen las causas que llevaron al rechazo por parte de la entidad contratante, con el fin de establecer un plan de mejora que permita tomar los correctivos para futuras convocatorias.

4.4.1.9 Actividad 9: planear y estructurar la ejecución del proyecto

Es en esta actividad donde inicia la planeación de la ejecución del proyecto, partiendo del cronograma, la distribución del presupuesto asignado y la definición de los roles y responsabilidades de cada uno de los que se relacionarán con el proyecto.

Adicionalmente, se confirma con el equipo funcional el inicio de actividades de acuerdo a la planeación o cronograma de trabajo, se formalizan las contrataciones resultantes del proyecto y se toman las pólizas y(o) recursos y requerimientos necesarios para dar inicio a la ejecución del proyecto.

4.4.1.10 Actividad 10: verificar la correcta ejecución del proyecto

Esta actividad se realiza durante el tiempo de ejecución del proyecto, y consiste en hacer seguimiento y control al plan de trabajo y al cronograma establecidos, verificando el cumplimiento de las fechas

exigidas por el contratante y garantizando que se realice una correcta ejecución del presupuesto adjudicado.

4.4.1.11 Actividad 11: realizar el cierre formal del proyecto

Desde la Dirección de Proyectos se deberá realizar la reunión final con la entidad contratante, para cerrar formalmente el proyecto.

4.4.1.12 Actividad 12 - Elaborar informe final de resultados

Desde la Dirección de Proyectos se presentará un informe final a la Rectoría, que incluya los resultados alcanzados en la ejecución del proyecto.

Este informe debe incluir entre otros: la ejecución del presupuesto, los resultados obtenidos, el cumplimiento de los objetivos, la ejecución de las actividades, las lecciones aprendidas y las acciones correctivas que se deben tomar con respecto a los posibles inconvenientes que se hayan podido presentar durante la ejecución del proyecto.

4.4.2. Modelo para presupuestar proyectos

Otro de los resultados obtenidos tras desarrollar el trabajo de grado fue la creación de un modelo institucional para unificar la forma de presupuestar los diferentes proyectos, responsabilidad asignada al Director, la cual facilitó homogeneizar la metodología de presentación de proyectos en la Organización.

El proceso consta de cinco momentos o actividades, que se relacionan a continuación.

La descripción gráfica de este modelo se describe en el Apéndice # 2 (Flujograma – Modelo para presupuestar proyectos).

4.4.2.1 Actividad 1: identificar el proyecto y el presupuesto oficial

Al igual que en la actividad 1 del Proceso de la Dirección de Proyectos explicada en el numeral anterior, desde la Coordinación de Proyectos se identifican las diferentes oportunidades o convocatorias, con su respectivo presupuesto, que estén relacionadas con los objetivos estratégicos de la Institución y con las necesidades del entorno, y que estén alineadas con el objeto establecido para los proyectos definido en las políticas de la Dirección (Uniremington - Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos, 2015).

4.4.2.2 Actividad 2: costeo del proyecto

A través del equipo funcional, se costea el proyecto calculando al detalle:

- a) Costos fijos del proyecto.
- b) Costos variables del proyecto.
- c) Otros costos que se puedan presentar dentro de la ejecución del proyecto.

4.4.2.3 Actividad 3: análisis del AIU

Desde la Dirección de Proyectos se realiza el análisis de los gastos administrativos y legales, los imprevistos que se puedan presentar y la utilidad sobre el costo que se definirá para cada proyecto.

4.4.2.4 Actividad 4: elaboración del presupuesto

La Dirección de Proyectos será la encargada de unificar el AIU calculado, con el costo del proyecto elaborado por el equipo funcional para obtener el presupuesto borrador.

4.4.2.5 Actividad 5: análisis de la propuesta

Desde la Dirección de Proyectos se deberá analizar la pertinencia de la propuesta económica por presentar, comparando el presupuesto adjudicado al proyecto con el presupuesto calculado por la Universidad.

En esta actividad se debe realizar un análisis estratégico en donde se analicen variables como:

- La viabilidad de adjudicación.
- Las relaciones de potencial interés que se pretendan conseguir tras la ejecución del proyecto.
- Las oportunidades futuras.
- Las necesidades específicas para la organización.

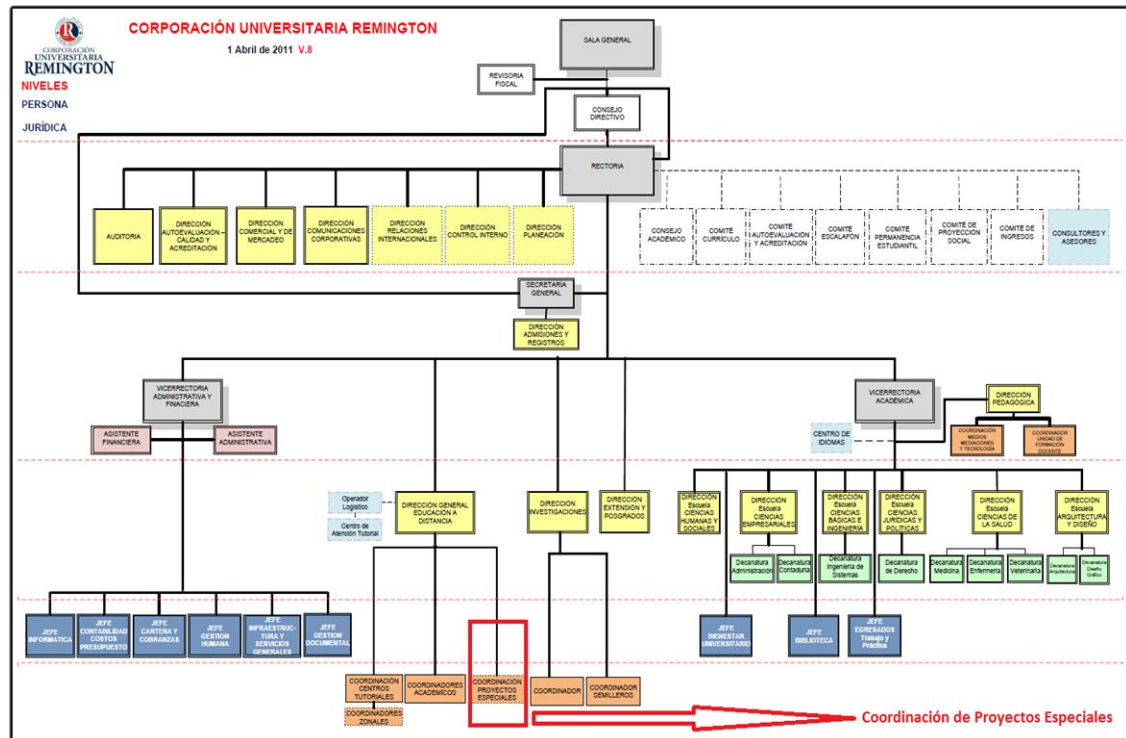
Tras realizar este análisis, será la Dirección de Proyectos la encargada de presentarle la propuesta económica final a la entidad adjudicante.

4.5 Diseño orgánico de la Dirección de Proyectos

Durante los últimos años se había identificado desde Uniremington la necesidad de crear una unidad que se hiciera responsable de oportunidades específicas en el sector educativo.

Inicialmente se pensó en crear una coordinación de proyectos especiales, la cual estuviera adscrita a la Dirección General de Educación a Distancia, teniendo en cuenta la importancia de esta modalidad dentro de la Universidad.

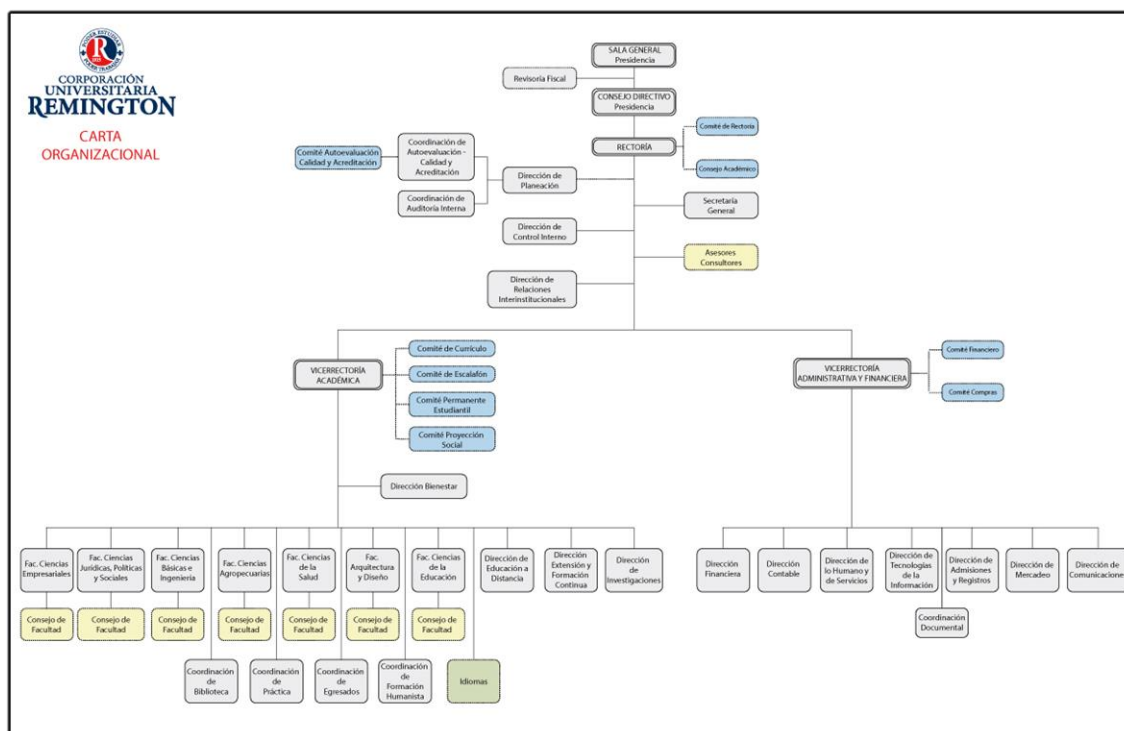
Ilustración 10. Organigrama Corporación Universitaria Remington – Versión 8.



Fuente: Uniremington (2011).

Sin embargo, un año más tarde desaparece del organigrama la Coordinación de Proyectos Especiales, sin haber sido creada y sin ni siquiera haberse definido cuál era el objeto y alcance de la misma dentro de la Organización.

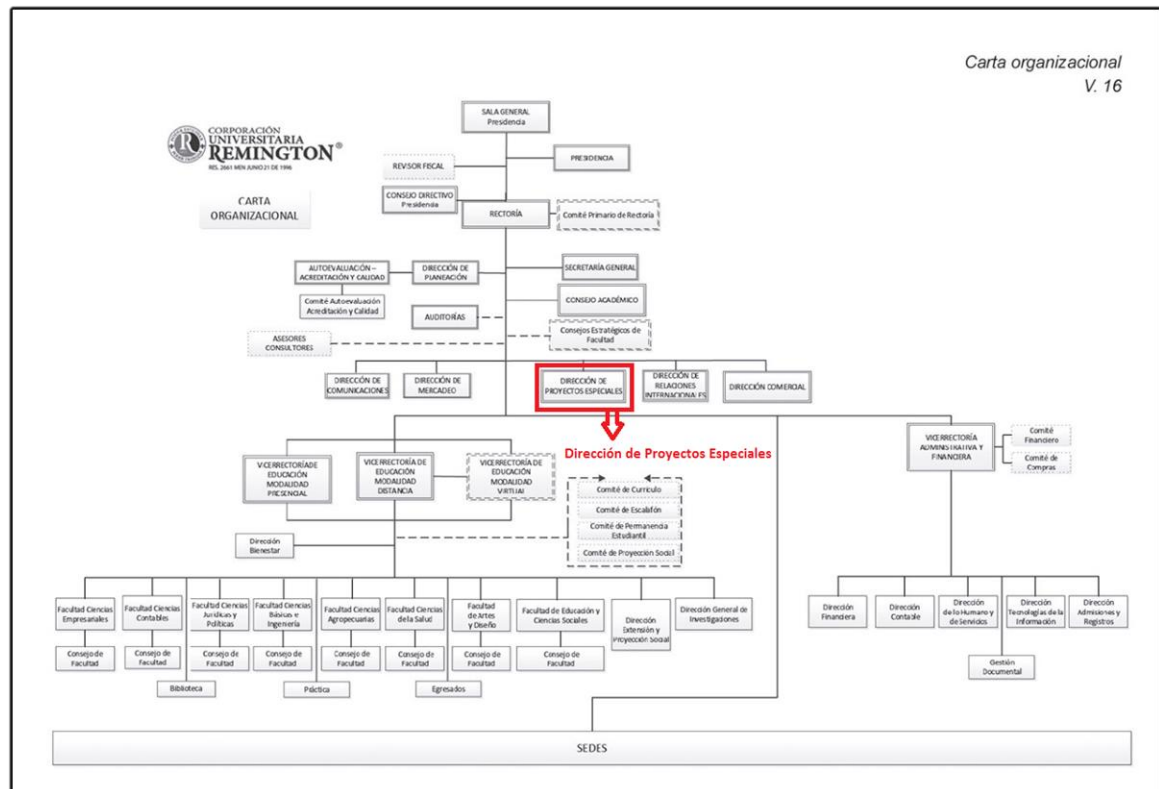
Ilustración 11. Organigrama Corporación Universitaria Remington – Versión 14.



Fuente: Uniremington (2012).

Para el año 2014, nuevamente se plantea la necesidad de crear la unidad encargada de los proyectos especiales, pero esta vez no a nivel de coordinación sino a nivel de dirección, para darle de esta manera un alcance mayor, que no se limitará solo a la modalidad a distancia, sino, en general, a los diferentes proyectos y oportunidades que beneficiarán a la Organización en general.

Ilustración 12. Organigrama Corporación Universitaria Remington – Versión 16-A

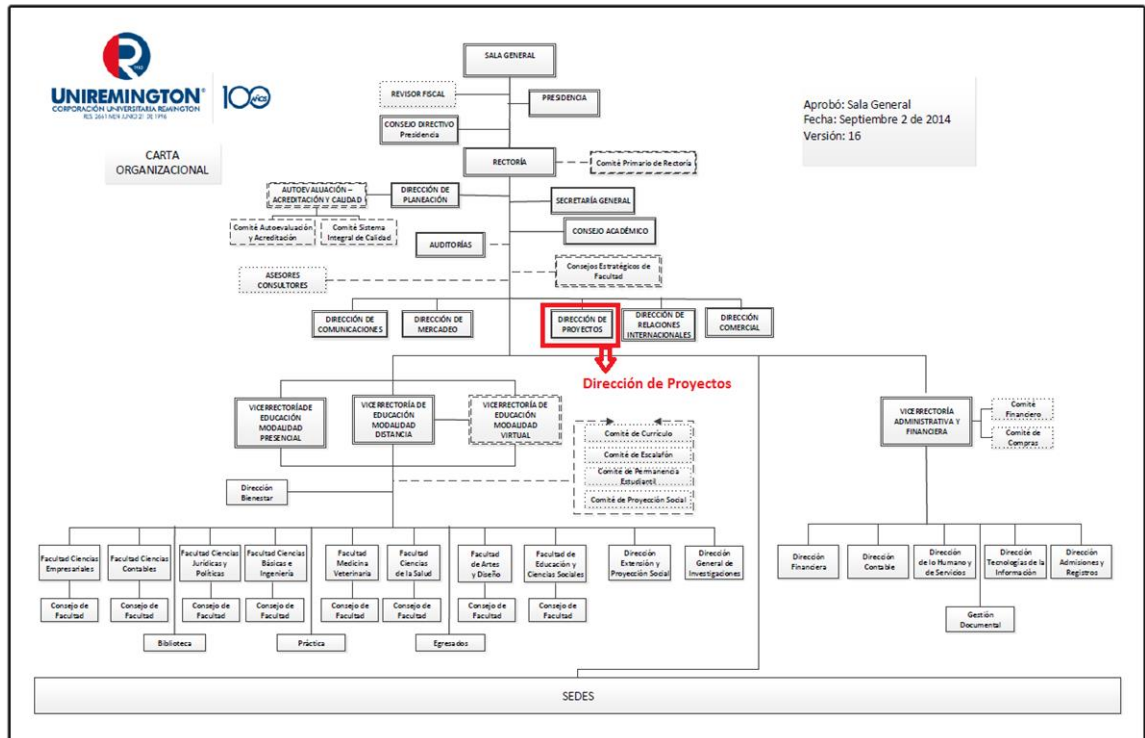


Fuente: Uniremington (2014).

Finalmente, y en gran parte por el resultado obtenido en el presente trabajo de grado, se pudo establecer la importancia de la Dirección de Proyectos dentro de la Organización y, más importante aún, se pudieron desarrollar los diferentes documentos que coadyuvaran a darle forma a esta dependencia, partiendo de la creación de las políticas que definieran el objeto y alcance de la Dirección, hasta la elaboración de los diferentes procesos y procedimientos que garantizaran el correcto funcionamiento de la misma durante el desarrollo de sus actividades.

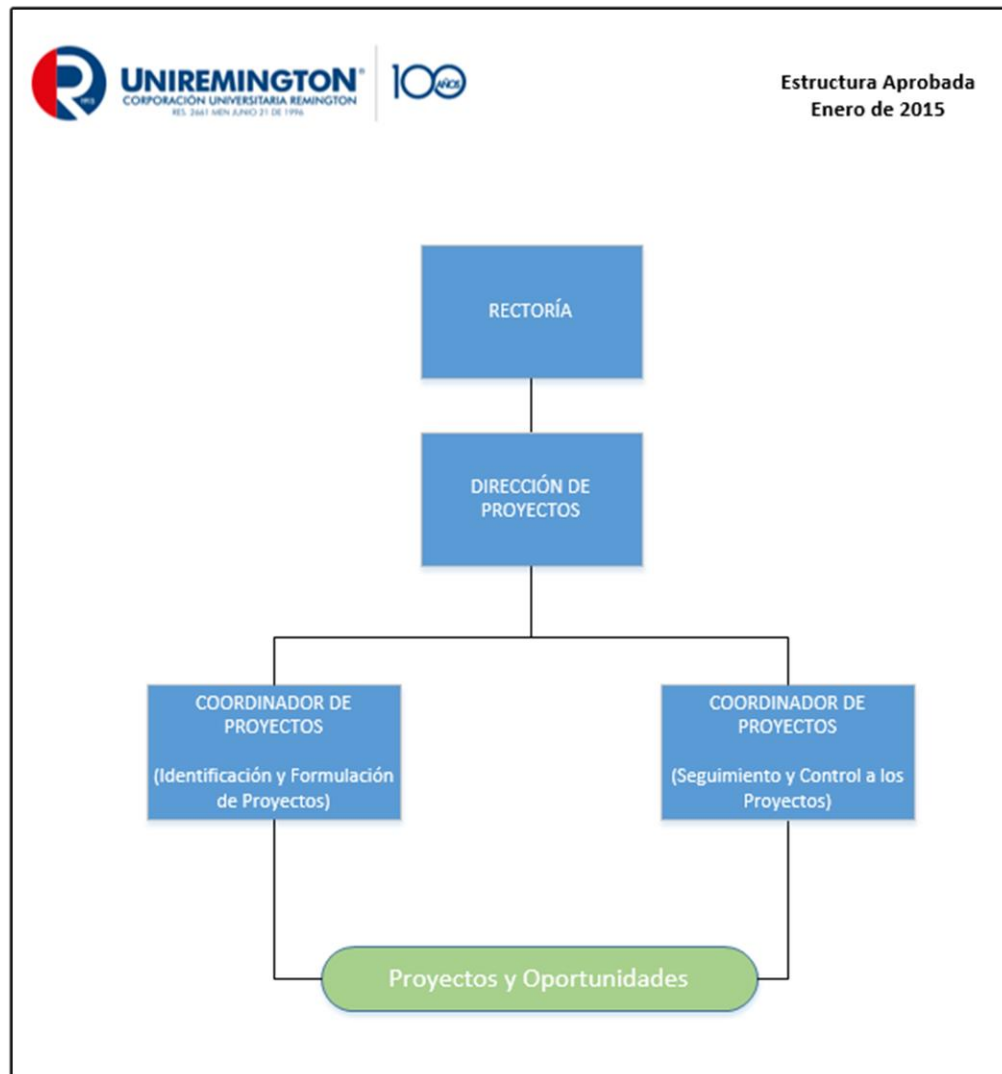
Igualmente, es importante destacar que durante el desarrollo del presente trabajo de grado se decidió cambiar el nombre de la Dirección, quitándole la denominación de

Ilustración 13. Organigrama Corporación Universitaria Remington – Versión 16-B



Es así como en el año 2015 quedo oficializada la Dirección de Proyectos y la estructura interna que la conforma.

Ilustración 14. Estructura de la Dirección de Proyectos



Fuente: versión del autor (2015).

Adicionalmente, y dentro del diseño organizacional realizado, se definió el lugar en donde intervendrá la Dirección de Proyectos dentro del mapa de procesos del sistema de gestión de calidad de la Universidad, dentro del cual la Dirección hará parte integral del proceso misional de Extensión y Proyección Social.

Ilustración 15. Ubicación de la Dirección de Proyectos en el mapa de procesos



Fuente: Uniremington (2015).

4.6 Cartilla guía y gestión de proyectos

En los diferentes numerales del capítulo 4 del presente trabajo de grado se resalta el cumplimiento del objetivo general, los objetivos específicos y los respectivos productos que se habían planteado entregar. Sin embargo, y a pesar de que el alcance del trabajo de grado consistía en la creación de la Dirección de Proyectos bajo la premisa del diseño organizacional, durante el desarrollo del mismo se pudo identificar

la necesidad de desarrollar algunos productos adicionales, los cuales hacen parte integral de la estructuración y funcionamiento de la Dirección de Proyectos.

Dentro de estos productos, es importante destacar la elaboración de la “Cartilla guía para la presentación de proyectos”, documento institucional que se elaboró con el fin de tener una herramienta en beneficio de la institución, que contenga la información necesaria para garantizar la correcta identificación, formulación, presentación y seguimiento y control a los diferentes proyectos que se lideren desde la Dirección de Proyectos.

Esta cartilla contiene los detalles no solo del funcionamiento de los diferentes tipos de contrataciones que se encuentran en el sector público y privado y las leyes que rigen cada uno de ellos, sino que también describe la metodología definida para la gestión de proyectos en Uniremington y las interacciones y medidas de actuación por parte de la Dirección de Proyectos en el momento de ejecutar las diferentes oportunidades y proyectos, aspectos que igualmente se describe en el numeral 4.4 y en los apéndices 1 y 2 del presente trabajo de grado.

5. Conclusiones

El presente trabajo de grado se elaboró dentro de la premisa de realizar una investigación descriptiva a través de un diseño organizacional en Uniremington, que permitiera conseguir como resultado la creación de la Dirección de Proyectos como objetivo general, el cual se desarrolló a través de cuatro objetivos específicos que, dentro de su desarrollo, generaron a su vez cinco productos que quedaron como el resultado tangible en beneficio de la Universidad y que, en conjunto con las experiencias y conocimientos adquiridos durante el desarrollo del trabajo de grado, generaron las conclusiones que se relacionan a continuación:

- Una de las grandes enseñanzas que deja el trabajo de grado es que con un correcto método de solución y uno objetivo general y unos específicos claramente definidos, se puede desarrollar con éxito cualquier situación o problemática que se presente en cualquier tipo de organización.
- Para el trabajo de grado se formularon cinco productos de entrega, los cuales fueron desarrollados a satisfacción en beneficio de Uniremington, productos que hacen parte de la Dirección de Proyectos y que son esenciales para el correcto funcionamiento de la misma.
- Adicional a los productos que se había planteado entregar al inicio del trabajo de grado, y gracias al desarrollo del mismo, se elaboró también la “Cartilla guía para la presentación de proyectos”, documento que queda en beneficio de la Institución y que incluye todos los temas relacionados con la gestión de proyectos en Uniremington.
- Gracias al cumplimiento de los objetivos específicos que dieron como resultado los diferentes productos y documentos institucionales, se logró diseñar y estructurar la Dirección de Proyectos en Uniremington, cumpliendo a su vez con el objetivo general del trabajo de grado.

- Tras haber desarrollado el marco conceptual del trabajo de grado, y teniendo en cuenta las diferentes configuraciones de las organizaciones planteadas por Henry Mintzberg como referente bibliográfico principal para la temática de estudio de Diseño Organizacional, se identifica la Dirección de Proyectos en Uniremington como una unidad estratégica, la cual dentro de su funcionamiento en la Institución refleja en su estructura una mezcla entre burocracia profesional y adhocracia.
- El éxito en cuanto al funcionamiento no solo de la Dirección de Proyectos, sino de cualquier dirección en Uniremington, dependerá en gran parte de tener claridad en el alcance y la interacción que deba tener con las demás direcciones y facultades de la Universidad. Para esto es esencial definir unas políticas, procesos y procedimientos que sean claros y que a su vez sean asertivamente socializados y difundidos.
- De la misma manera, el éxito en cuanto a resultados de las diferentes direcciones y facultades en Uniremington será directamente proporcional a la definición de la estructura correcta para su funcionamiento, la cual debe estar conformada por personas idóneas que cumplan con el perfil que se requiere para lograr las metas que se le asignen por parte de la alta Dirección.
- Es fundamental para quienes hacen parte de la estructura de la Dirección de Proyectos conocer muy bien no solo las leyes que rigen la educación superior en Colombia, sino también las leyes que cobijan el sector de contratación.
- A través del trabajo de grado se le pudo demostrar a la alta dirección de la Universidad la importancia de tener en funcionamiento una dirección que se enfoque exclusivamente en la generación de ingresos y que le apunte a los objetivos estratégicos de la Organización.

- Igualmente, al desarrollar la estructuración y el alcance de la Dirección de Proyectos se identificó que no solo debería enfocarse en la generación de ingresos, sino también en la optimización de costos, que representa a su vez una generación de ingresos.
- Durante el desarrollo del trabajo de grado se pudo identificar y clarificar los roles y responsabilidades de las distintas áreas en cuanto a la ejecución de los diferentes proyectos. Se logró definir qué tipo de proyectos deben ser liderados por la Dirección de Proyectos y cuáles directamente por las facultades o direcciones.
- El haber realizado las reuniones específicas con decanos y directores durante la primera fase del trabajo de grado no solo ayudó a identificar las necesidades de las partes y las oportunidades potenciales de los diferentes proyectos que se pudieran conseguir en pro de dicha dirección o facultad, sino, más importante aún, se logró recapitular información histórica de los diferentes proyectos que se habían ejecutado anteriormente pero que, por desconocimiento, no habían sido inscritos en el Registro Único de Proponentes (RUP), y estaba ocasionando que la Organización no pudiera acceder a proyectos de mayor envergadura al no tener la experiencia certificada a través del mismo.
- Con base en la conclusión anterior, se validó la importancia de que fuera una sola dirección la que hiciera el control de los diferentes proyectos que generan ingresos en la Organización, de tal manera que no solo se ejecuten a satisfacción, sino también que se realice el adecuado proceso para su posterior registro en el RUP que, a la postre, representará mayores posibilidades a la hora de acceder a nuevas oportunidades en el sector público-privado.
- El ejercicio y sensibilización que se realizó con las diferentes facultades y direcciones en Uniremington facilitó promover la cultura del “todos generamos ingresos” y “todos somos voceros” de Uniremington, creando dentro de la Organización conciencia de que el trabajo en equipo y la ejecución exitosa de los diferentes proyectos no

benefician a una sola facultad o dirección en específica, sino que es un beneficio común de la Universidad.

- Alineada a la conclusión anterior, se logró una cultura de trabajo en equipo, que es fundamental para ejecutar exitosamente los diferentes proyectos, en donde no importa quién identifica o genera el ingreso, sino que todos en la Universidad pueden trabajar en el proyecto de tal manera que haya un enfoque al resultado sobre objetivos.

Referencias bibliográficas

Ministerio de Educación Nacional (28 de diciembre de 1992). *Ley 30*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Ministerio de Educación Nacional (20 de abril de 2010). Decreto 1295. *Decreto 1295*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. EE. UU: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. España: Díaz de Santos S. A.

Mintzberg, H. (1995). Diseño organizacional: ¿Moda o buen ajuste? En *Oficio y Arte de la Gerencia*, capítulo 6 (Vol. II). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Norma.

Uniremington (04 de junio de 1996). *Uniremington: Estatutos de la Corporación Universitaria Remington*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de http://uniremington.edu.co/presencial/images/stories/es/documentos/institucional/pei/Anexo_1_Estatutos_de_la_Corporacion_Universitaria_Remington.pdf

Uniremington (01 de julio de 2004). *Uniremington: Plan de Desarrollo 2012-2016 - Educación Superior Calidad y Equidad*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de http://www.uniremington.edu.co/presencial/plan_de_desarrollo/pandedesarrollo2014.pdf

Uniremington (2011). *Uniremington: Misión - Visión - Valores*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de <http://www.uniremington.edu.co/presencial/corporativo/mision-vision-valores>

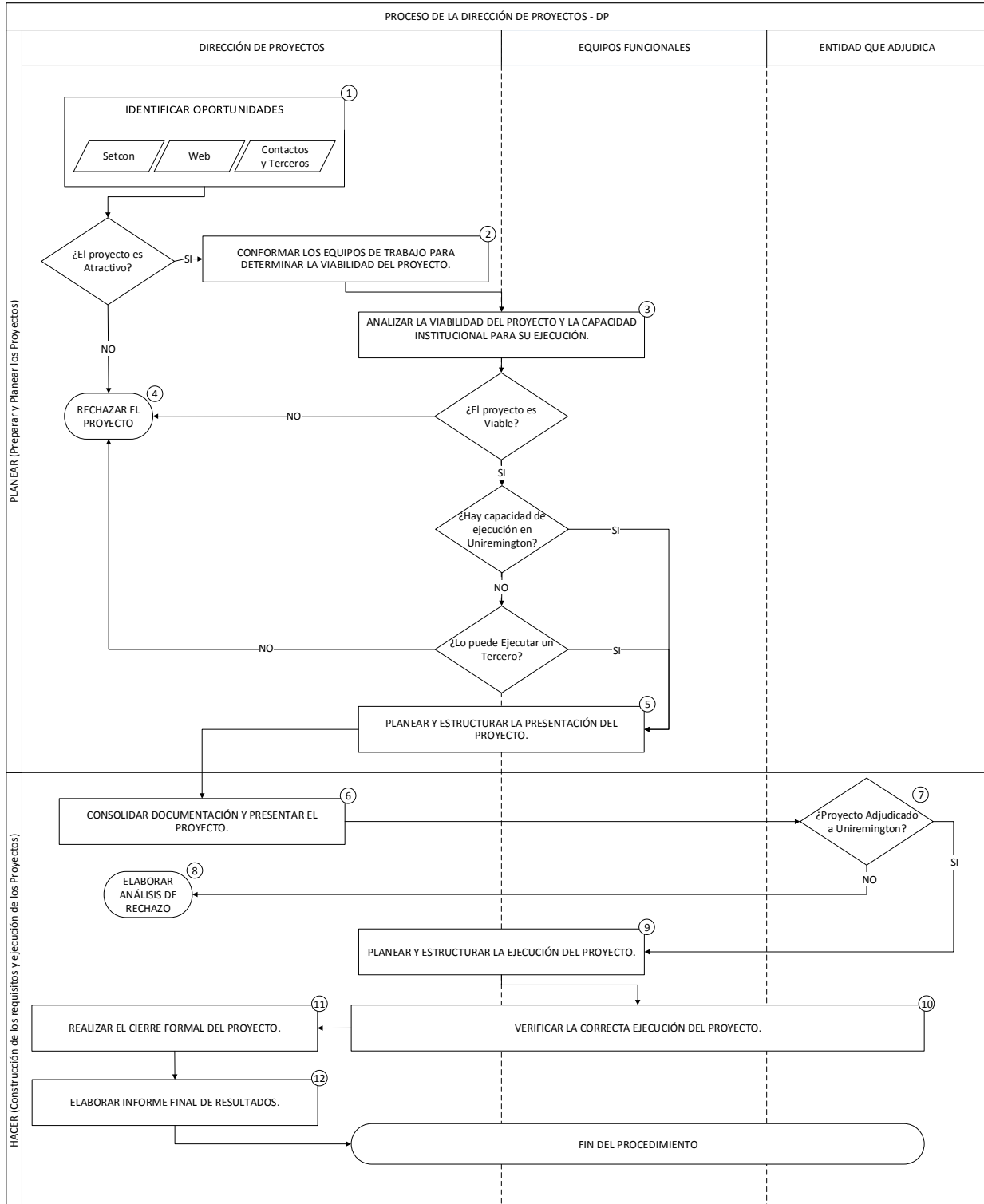
Uniremington (27 de febrero de 2014). *Uniremington: Organigrama Corporación Universitaria Remington - Versión 15*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de http://uniremington.edu.co/presencial/organigrama_corporativo.pdf

Uniremington (19 de enero de 2015). Uniremington: Resolución Rectoral No. 01 de 2015: Políticas de la Dirección de Proyectos. Medellín, Antioquia, Colombia.

Universidad EAFIT (s. f). *EAFIT: Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (CICE)*. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de <http://www.eafit.edu.co/cice/Paginas/inicio.aspx>

Apéndice 1

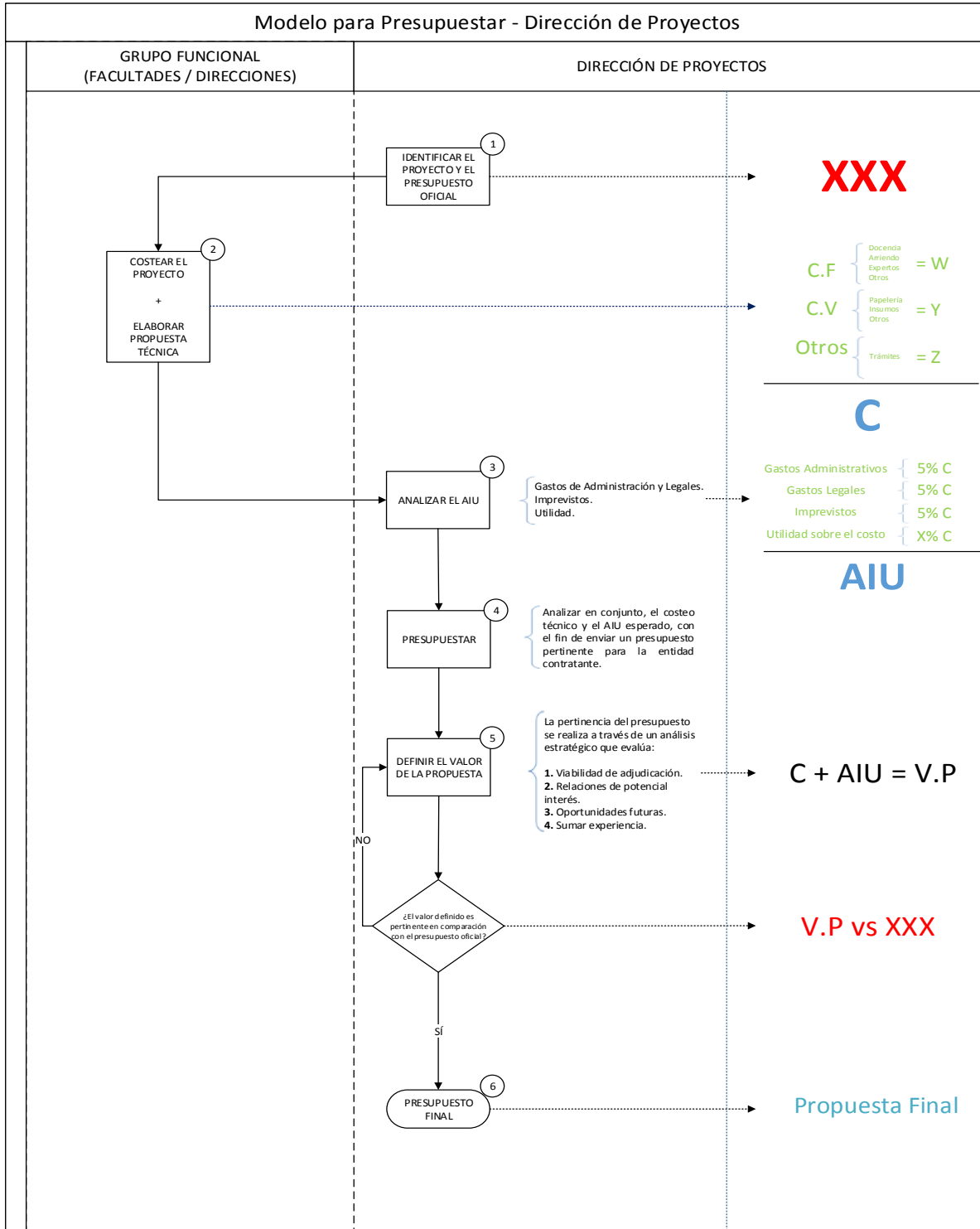
Flujograma - Proceso de la Dirección de Proyectos



Fuente: versión del autor (2015).

Apéndice 2

Flujograma - Modelo para presupuestar proyectos



Fuente: versión del autor (2015).